



デンソーの企業価値向上戦略

- (1) サステナビリティ経営の推進
- (2) ROE向上に向けた財務戦略

2022年12月15日

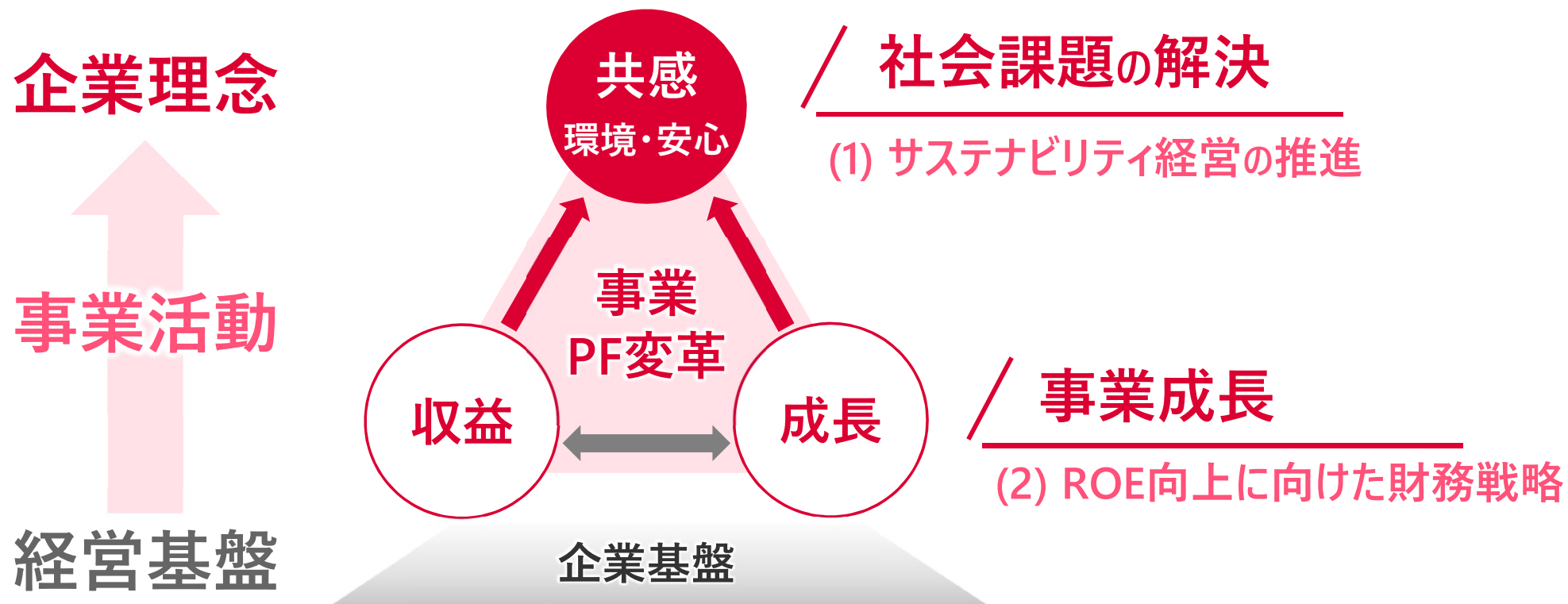
株式会社デンソー

取締役・経営役員 CFO

松井靖

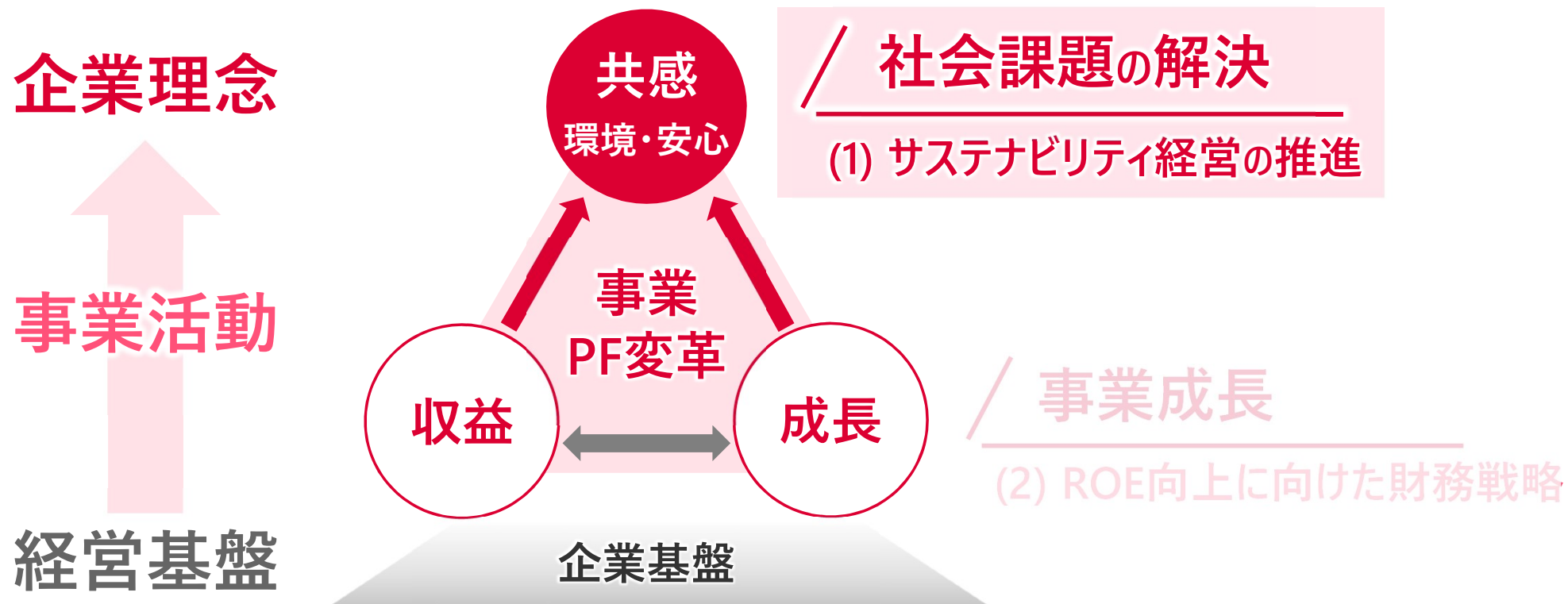


本日のご説明内容



不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

本日のご説明内容



不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

(1) サステナビリティ経営の推進



強固な企業基盤で環境・安心の提供価値を最大化し、持続的社会に貢献

環境・安心戦略

環境戦略

2035年カーボンニュートラルを実現する

	目指す姿	主な成果(FY21/22)
モノづくり	工場での完全なカーボンニュートラル	・工場排出CO ₂ ▲48% (12年度比)
モビリティ	クルマの電動化に貢献し、CO ₂ を削減	・インバーター累計生産 2,000万台突破 ・電動化売上5,500億円
エネルギー利用	CO ₂ を回収・再利用し社会全体のカーボンニュートラルに貢献	・グリーンイノベーション 基金採択

安心戦略

社会に安心を届けるリーディングカンパニーへ

	目指す姿	主な成果(FY21/22)
交通事故 死亡者ゼロ	交通事故死亡者のいない自由な移動	・予防安全製品GSP3発売 ・ADAS売上3,200億円
快適空間	心安らぐ快適な空間を創出	・BEV※向け熱マネ製品 (高効率エコヒートポンプシステム)発売 ※ BEV : Battery Electric Vehicle
働く人の 支援	人を支援し 人の可能性を広げる 社会を構築	・農業：地方自治体と 食農包括協定締結 ・FA：人協働ロボット COBOTTA PRO発売

「環境・安心」の価値最大化に向け、取り組みが確実に進捗

企業基盤

企業基盤

事業戦略の実践を支え、共感いただける企業へ

サステナビリティKPI(非財務KPI)

狙い

- ・サステナ経営実践の定着
- ・ステークホルダーの期待値への対応

成果

マテリアリティに対応したKPI設定
(優先取組課題)

主なKPI

具体例

環境	・工場CO ₂ ・電動化製品普及
安心	・ADAS製品 普及
企業基盤	海外拠点長現地人財・女性管理職

主な成果
(21年度~)

- ・サステナビリティKPI設定
- ・役員報酬制度の改定
- ・人権方針設定、人権デューデリジェンスの実施

達成に向けた仕組み

狙い

- ・中長期の企業価値向上の動機づけ
- ・ステークホルダー視点の動機づけ

成果

役員報酬評価へサステナKPI導入

狙い

サステナ経営の自分事化による行動変革

成果

サステナ経営のグローバル浸透

具体例

- ・個人：個人目標とSDGsの関連見える化
- ・グローバル：地域ごとにサステナリーダー設置

経営陣の推進力

社員の実行力

「サステナビリティKPI」と「達成に向けた仕組み」で、行動変革を加速させる

取り組みへの外部評価・表彰

主なSRI/ESG投資インデックス



2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



長期信用格付

格付会社

格付

R&I

AAA

S&P

A+

ムーディーズ

A2

(2022年12月15日現在)

IR活動への評価

サステナビリティ
2021年度 優良企業



統合報告書
優良企業賞



国内外での評価



省エネ大賞12年連続受賞



技能五輪国際大会 累計金メダル34個



DNIA「ASEAN Energy Award 2021」

SDM/SKD「アマタ廃棄物管理賞」

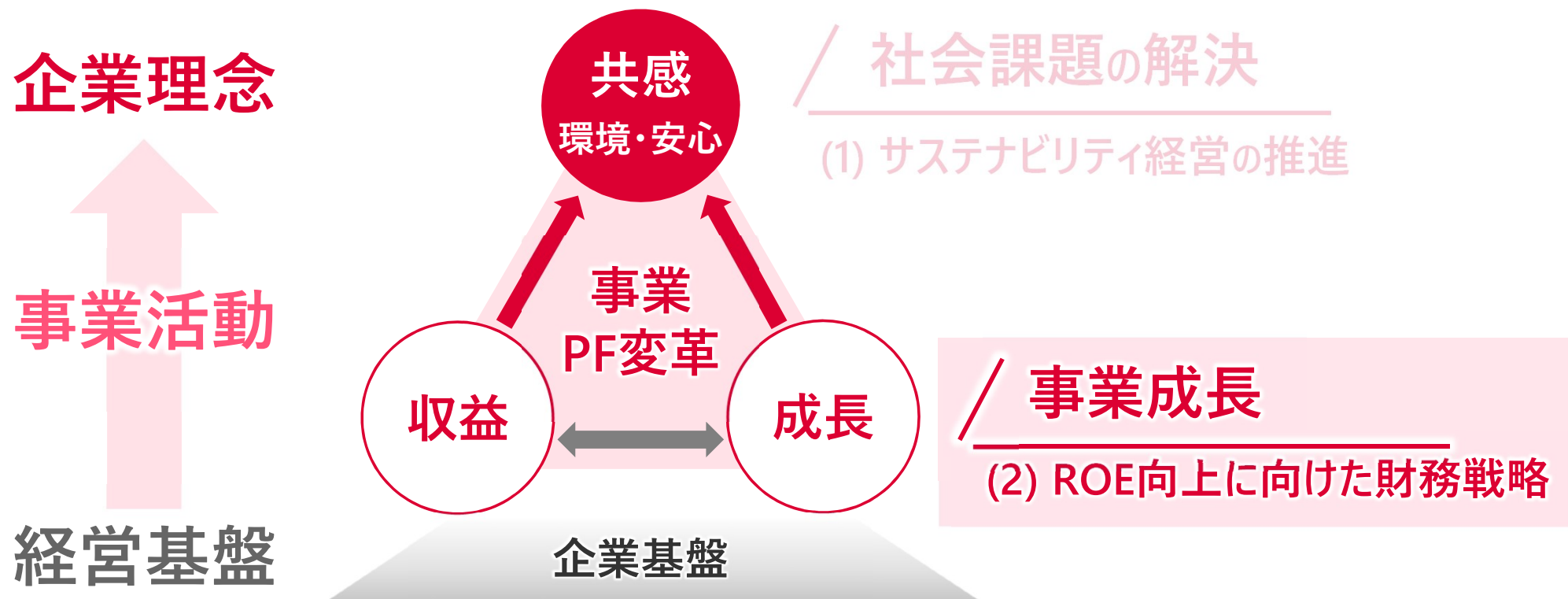
First runner-up受賞(インドネシア)

(プラチナレベル) 7年連続受賞受賞(タイ)



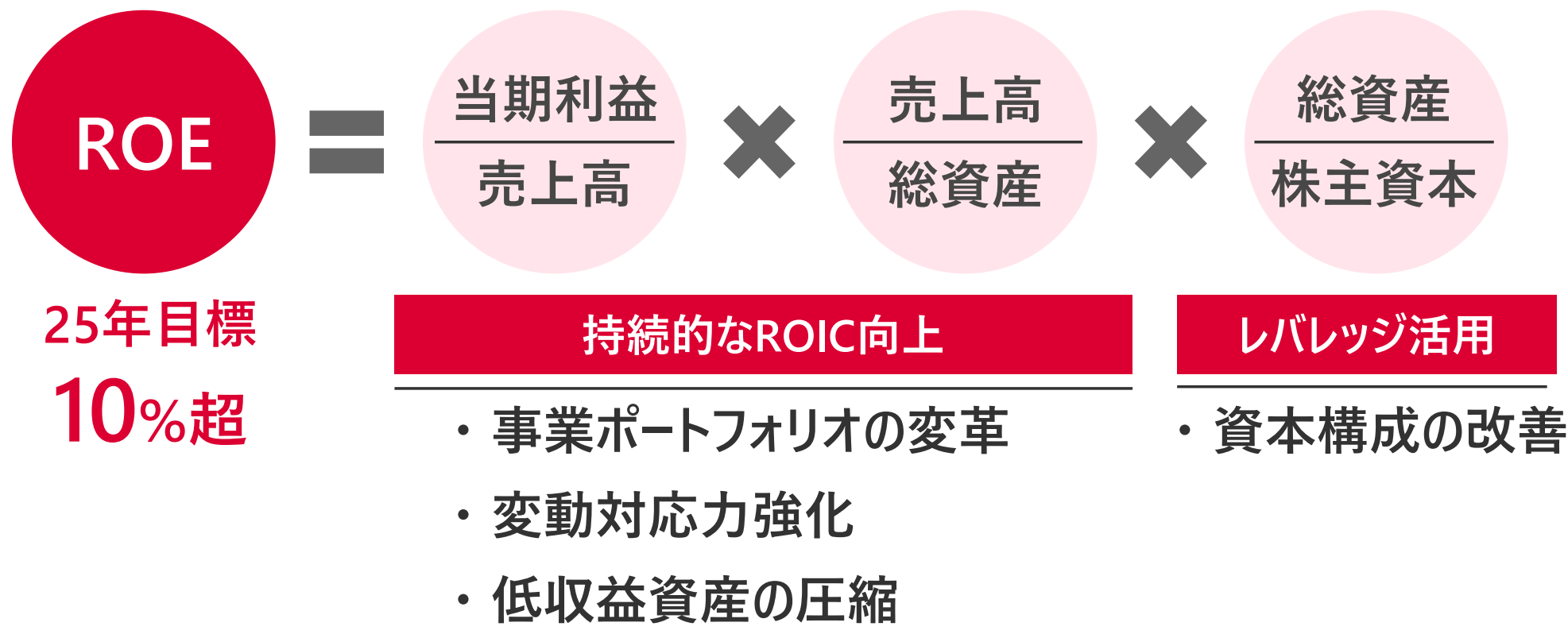
当社の事業活動は、国内外で数々の評価・表彰を獲得

本日のご説明内容



不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

(2) ROE向上に向けた財務戦略



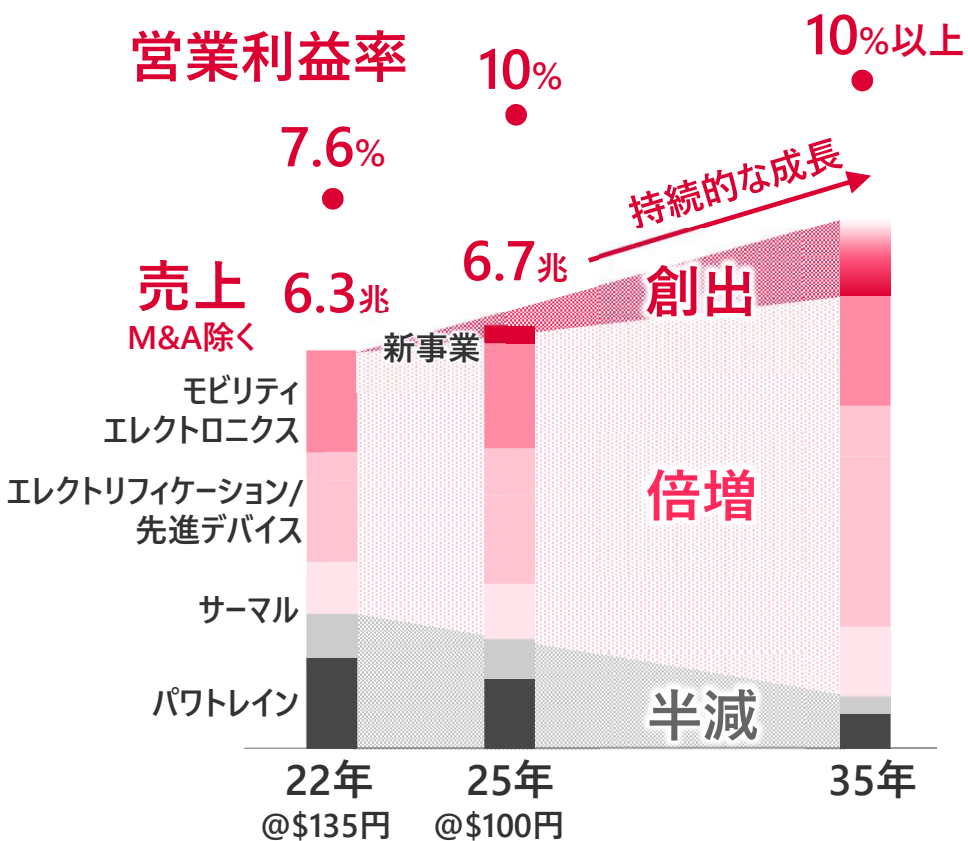
企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

(2) ROE向上に向けた財務戦略



企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

理念・収益を両立する成長戦略



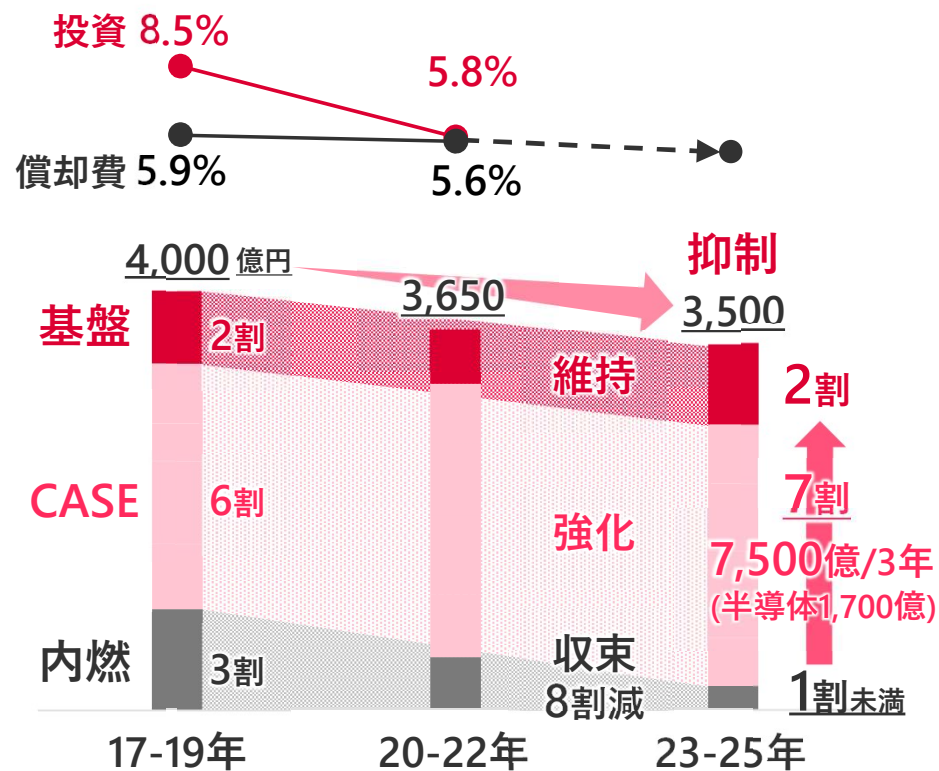
新事業	投入	非モビ領域も新価値を創出 - 農業・物流・FA [30年 3,000億] - 5つの流れをつなぎ、事業化実現
CASE	拡大	CASE領域で業界を牽引 - 電動化 [25年 10,000億] - ADAS [25年 5,000億]
内燃系	総仕上げ	譲渡を含め、早期収束 - フューエルポンプ(愛三), III型オルタネータ(華川電装) 他

(CO₂ゼロ・交通事故死亡者ゼロ)
理念への貢献

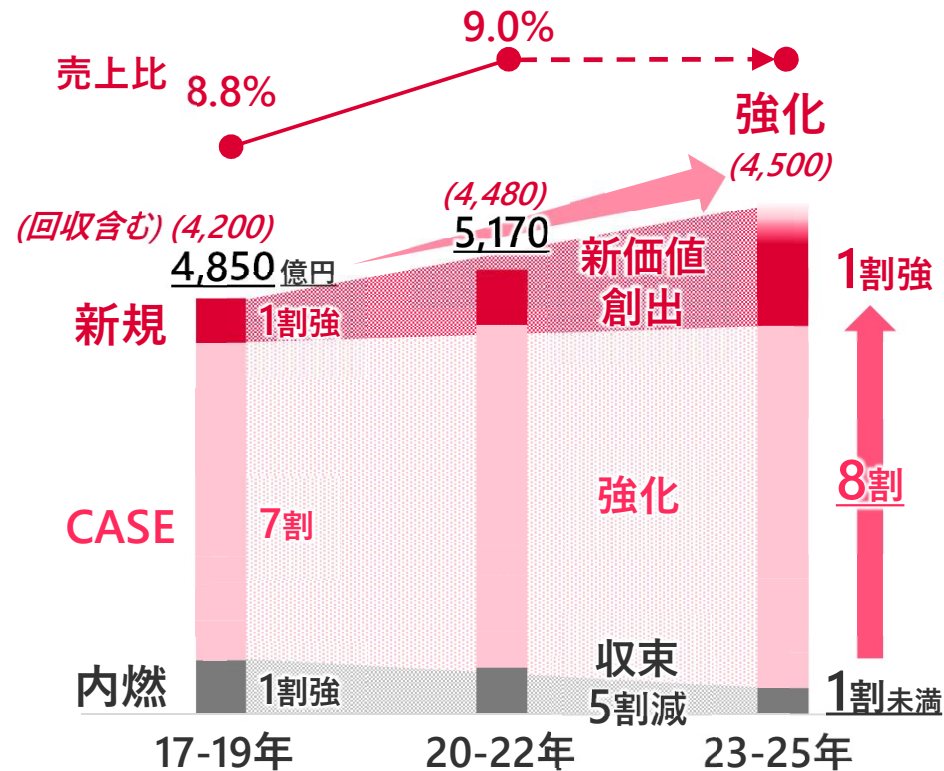
ポートフォリオの変革により、内燃は半減、新規・CASE領域を倍増

リソース戦略（設備投資・研究開発）

設備投資

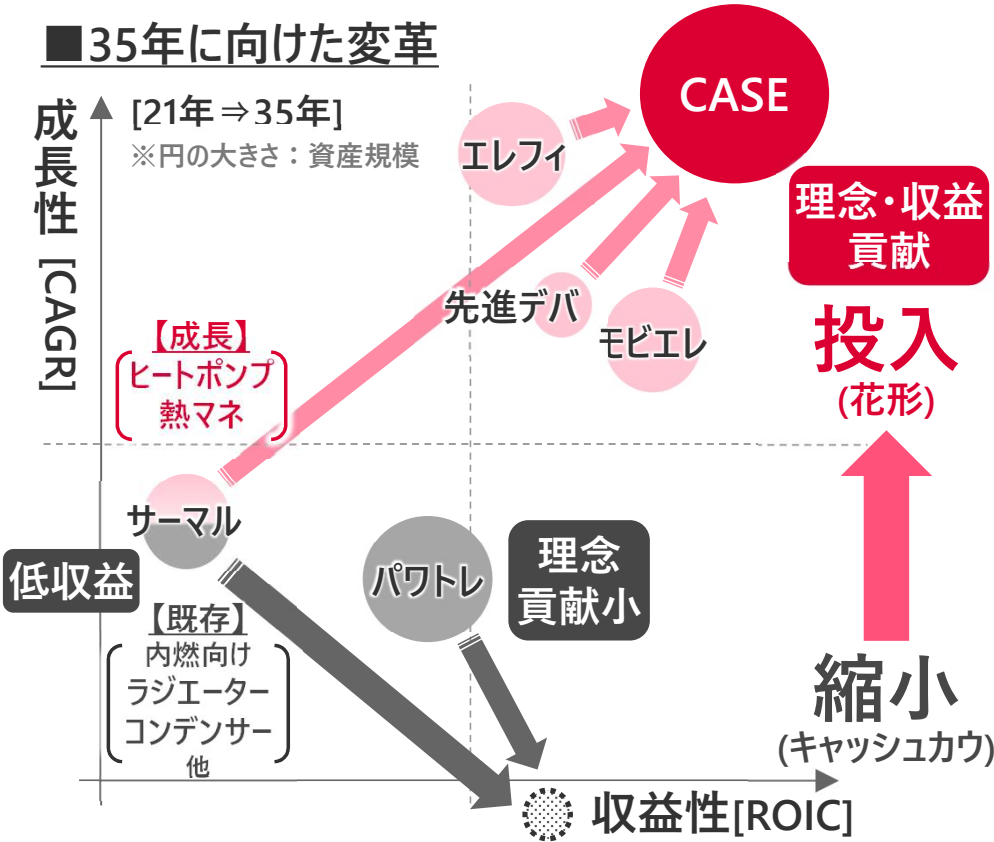


研究開発



内燃領域から、環境・安心領域へと投入をシフト

事業ポートフォリオの変革

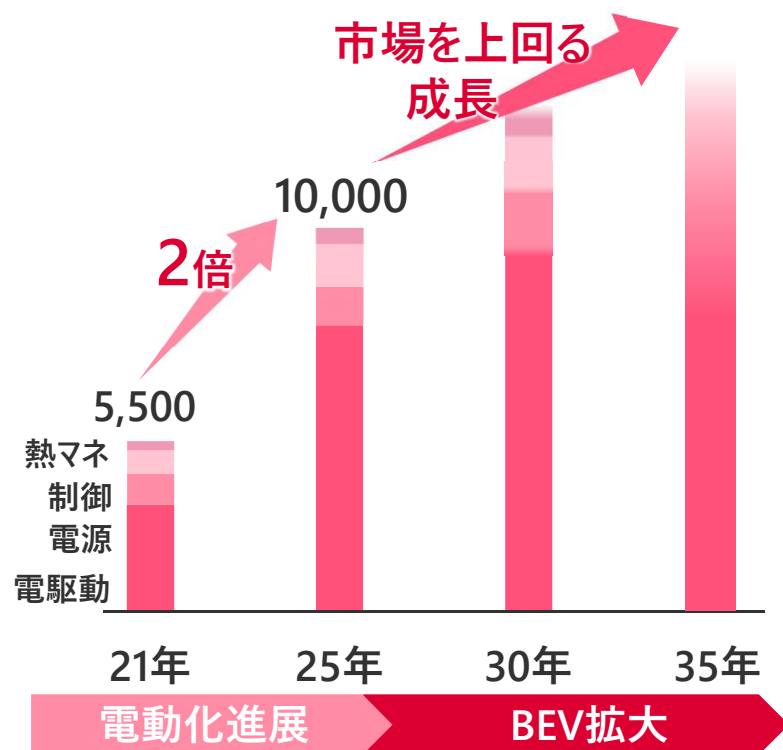


	売上 (兆円) ※新事業除く			
	21年	25年	35年	
モビエレ	1.5	⇒ 1.6	成長 7兆円	倍増
エレフィ	1.0	⇒ 1.4		
先進 デバイス	0.6	⇒ 0.7		
サーマル (成長)	0.9	⇒ 1.1		
サーマル (既存)	0.5	⇒ 0.4	総仕上 1兆円	半減
パワトレ	1.3	⇒ 1.1		

理念・成長・収益を実現すべく、CASEへ大胆にシフト

CASE領域（電動化）

売上高（成長性）



理念

環境

クルマの電動化に貢献し CO₂を削減

技術開発
(エネルギーマネジメント)



製品普及
(電動製品拡販)

生産台数
(万台)

製品	21年	25年	[拡販状況]	30年
インバーター <BEV比率>	310 <1割弱>	1,200 <3割>	日系 10社 欧米 6社 華系 8社	1,900 <5割>
熱マネ	25	280	日系 6社 欧米 5社 華系 3社	540
電源システム (BMU)	390	760	日系 8社 欧米 1社 華系 1社	1,270

製品

制御

インバーター [省電費]

熱マネジメント製品 [エネルギー移動]

電源システム(BMU) [電費向上]

BEV

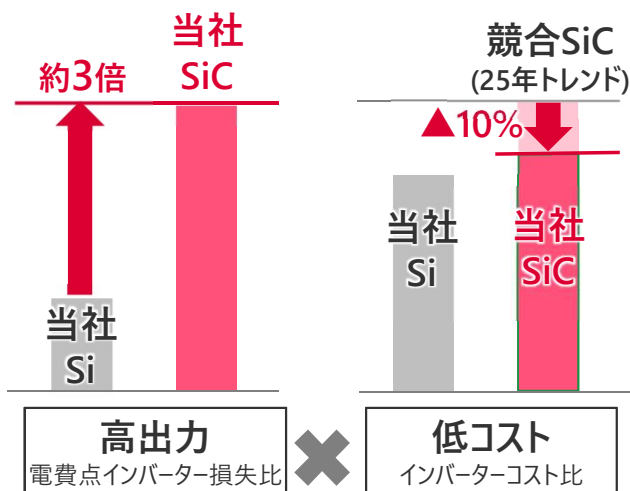
- ✓ 快適空間
- ✓ 航続距離UP
- ✓ 充電時間短縮

電動化の進展・BEV拡大に対し、幅広い製品ラインナップで対応

CASE領域（電動化）

競争優位性

高出力:Si比3倍・低コスト:▲10%
(他社比)
SiCインバーター



独自の半導体構造・両面冷却技術

航続距離20%UP_(電気ヒーター使用比)
熱マネジメント製品



サブシステムを跨ぐ熱エネルギー移動

航続距離 7 %UP_(他社比)
電源システム(BMU)

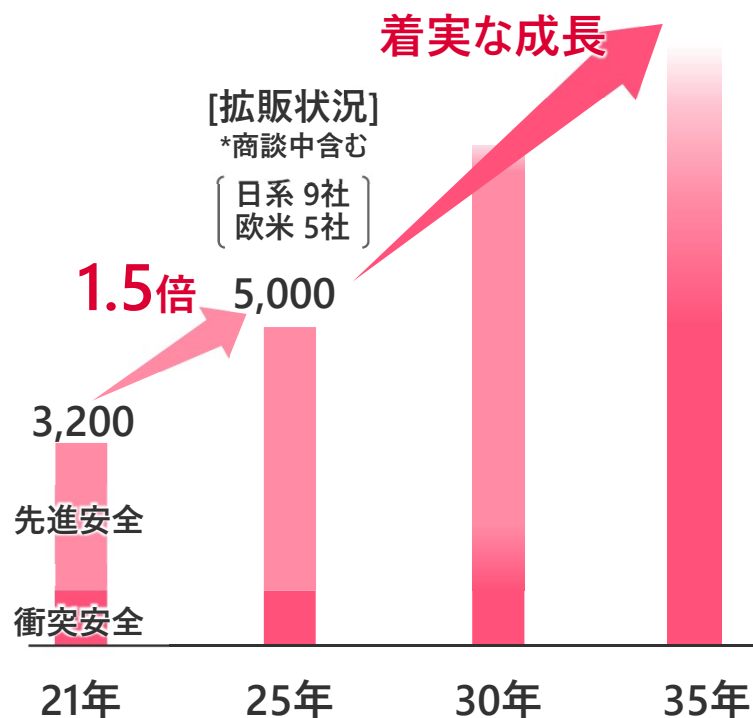


安全・高効率なバッテリー制御

電気・熱のエネルギーマネジメント技術でBEV需要も確実に捕捉

CASE領域（ADAS）

売上高（成長性）



理念

安心

交通事故死亡者ゼロ

技術開発
(事故低減率向上)



普及
(安全装備拡販)

技術開発ロードマップ

センサー・認識技術の進化により、多様な事故シーンへ対応
(第3世代 EURO NCAP最高評価を獲得)



自動ブレーキで事故回避

注意喚起で未然防止

~第2世代

第3世代('21/10~)

第4世代

インフラ協調+見守り

死亡事故カバー率目標 → 56%※

※ITARDA2018年の事故分析に基づき試算 受傷：死亡、1当：乗用車(普通/軽)のみ、対列車事故を除く

技術の進化・製品の普及を通じて交通事故死亡者ゼロの実現に貢献

CASE領域 (ADAS)

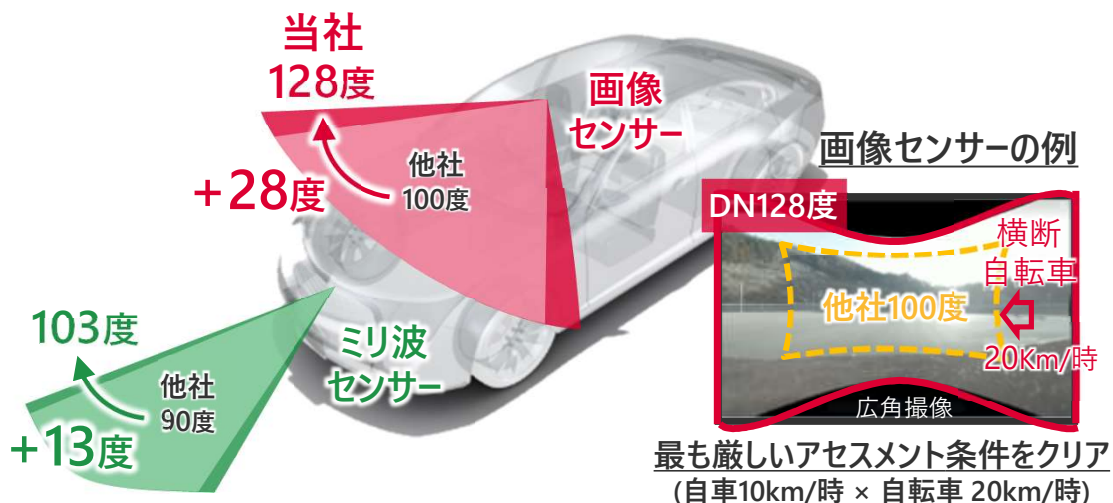
競争優位性

センサー性能

急な横断に対応する為
より広範囲の物体を検知

画像認識技術

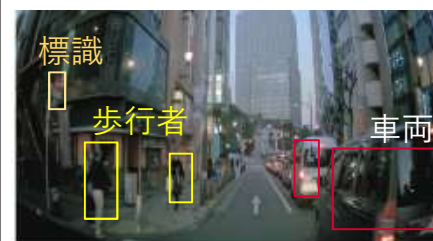
検出性能向上の為
広範囲な画像データを高速処理



人の視野角外へ検知エリアを拡大

従来：物体の識別

個別に辞書(記憶データ)と照合



障害物として歩行者、
自転車、車両等を認識

新：シーンの理解

AIが画面全体を学習(Deep Learning)

⇒大きさ、向きなど関係性を理解



市街地、横断する男女
→相互関係によるリスク推定

予兆検知、次世代自動運転技術へも応用

今と未来を支える独自技術で人々に安心・安全を届け続ける

CASE領域を支える半導体戦略

<役割>

認識

制御

駆動



センサー

マイコン/SoC

ASIC

パワー

予防安全/自動運転

電動化

代表製品



開発/供給の強化

実績

- R&D拠点新設(羽田)
- オーロラ・モルフォ出資

- ルネサス出資
- インフィニオン出資

- 幸田工場拡大
- 工場買収(岩手)

- 工場新設(安城)
- 広瀬工場買収

内製強化に重ねて、競争力あるパートナーと戦略的な連携強化

今後



生産 - 中長期の安定生産 **jasm**

- 国内初300mm **USJC**

開発 - 2nm超半導体 **Rapidus**

- GaN半導体 **MIRISE TECHNOLOGIES**

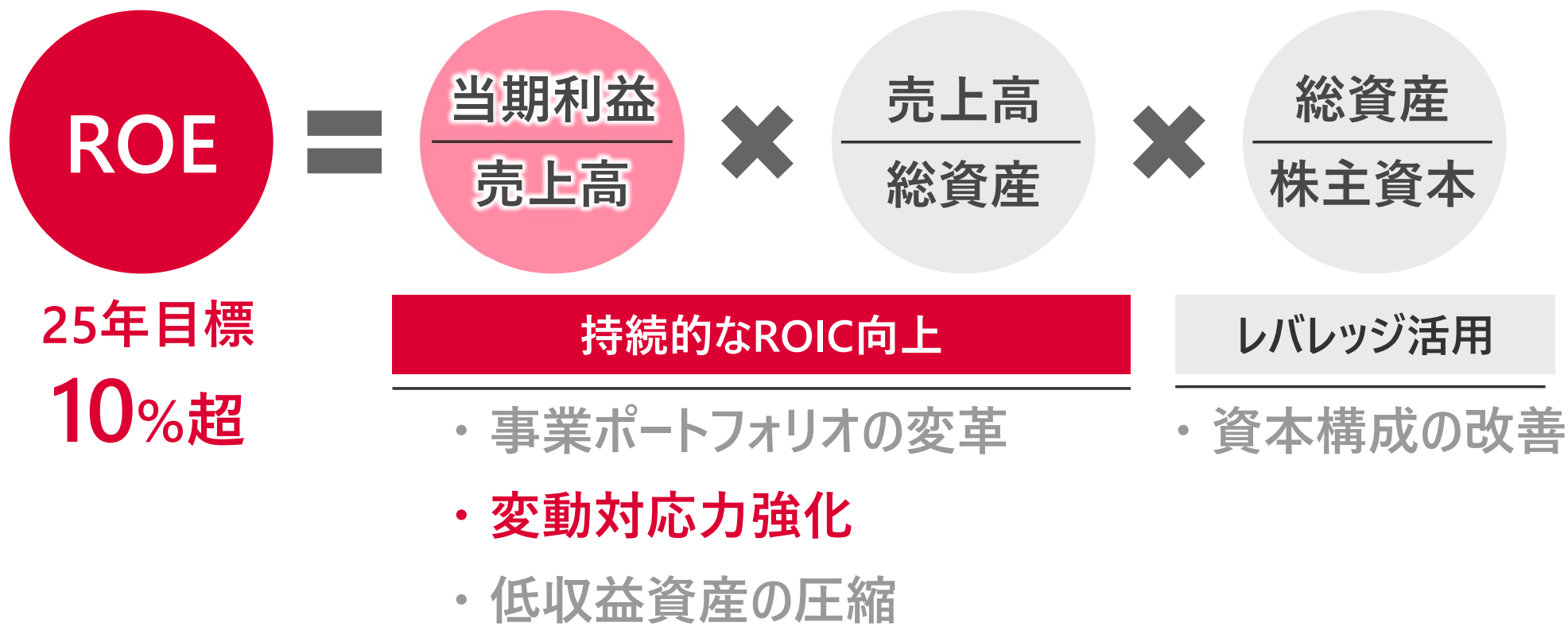
累計
投資

3,700億
(過去5年)

2,500億
(今後3年)

内製化・パートナー連携により全領域を戦略的にカバー

(2) ROE向上に向けた財務戦略

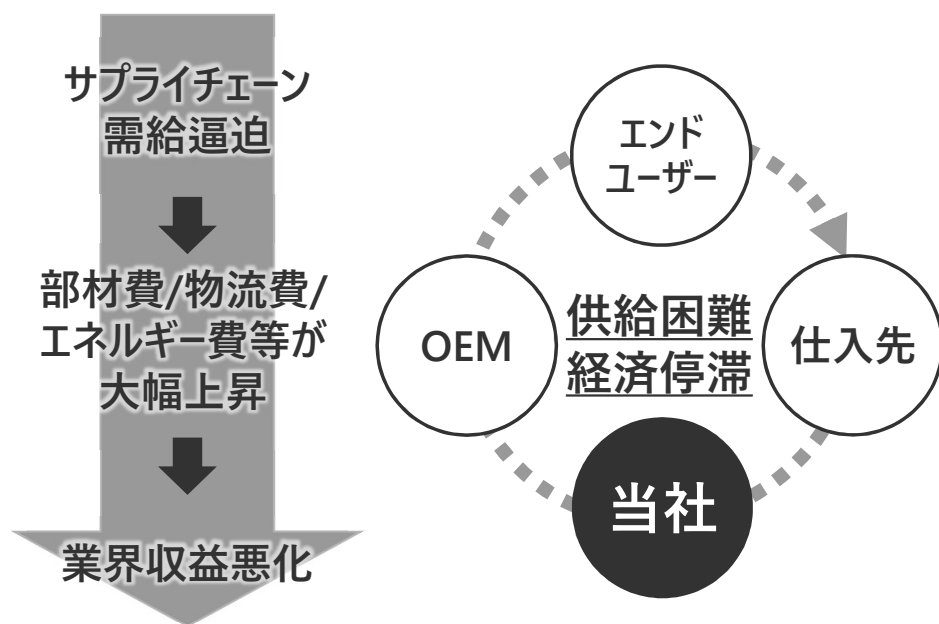


企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

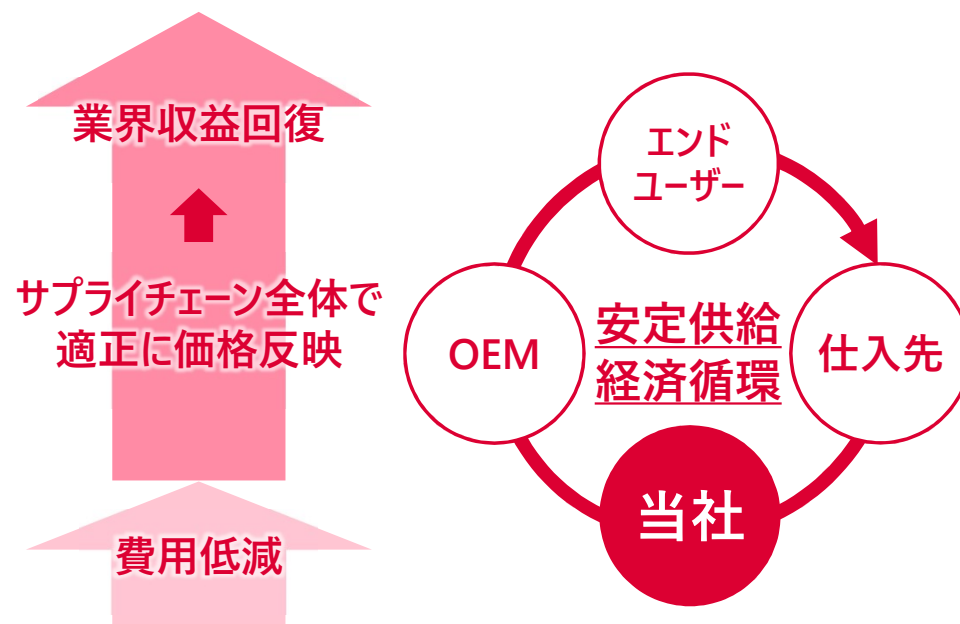
自動車業界の現状認識とありたい姿

現状認識 [負のベクトル/負の循環]

ありたい姿 [正のベクトル/正の循環]



業界の競争力低下・経済停滞



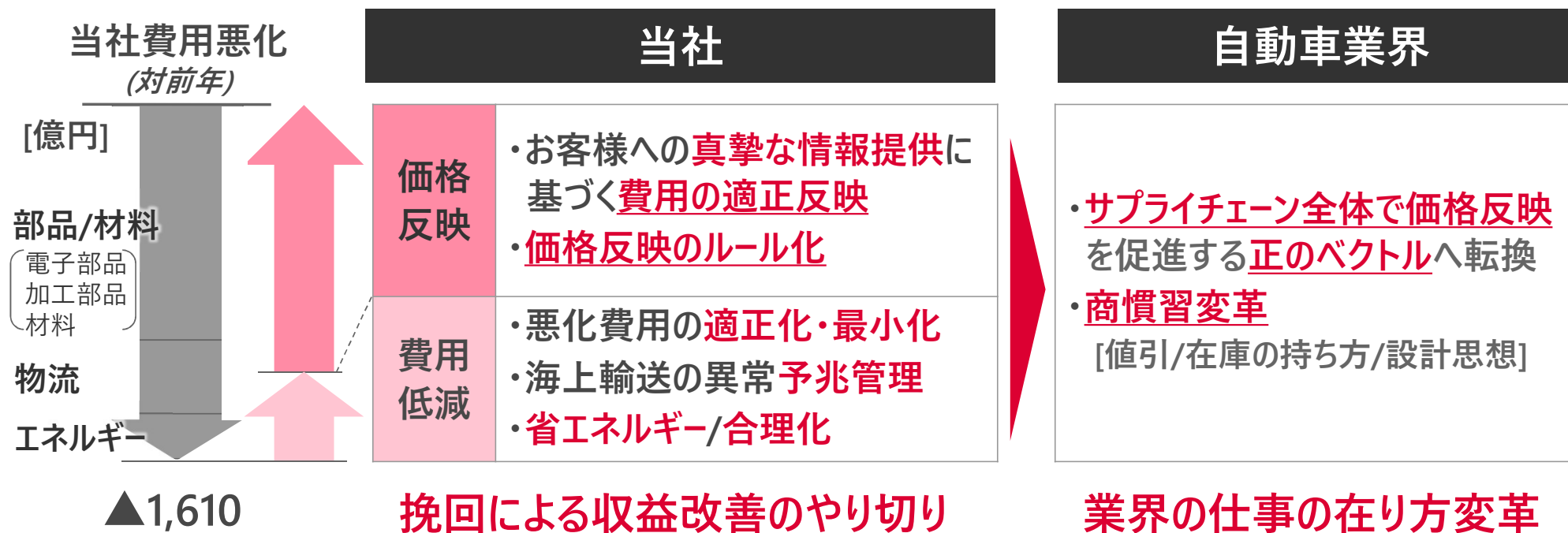
業界の競争力向上・経済循環

自動車業界の競争力向上・経済循環実現に貢献

変動対応力強化に向けた具体的な取組み

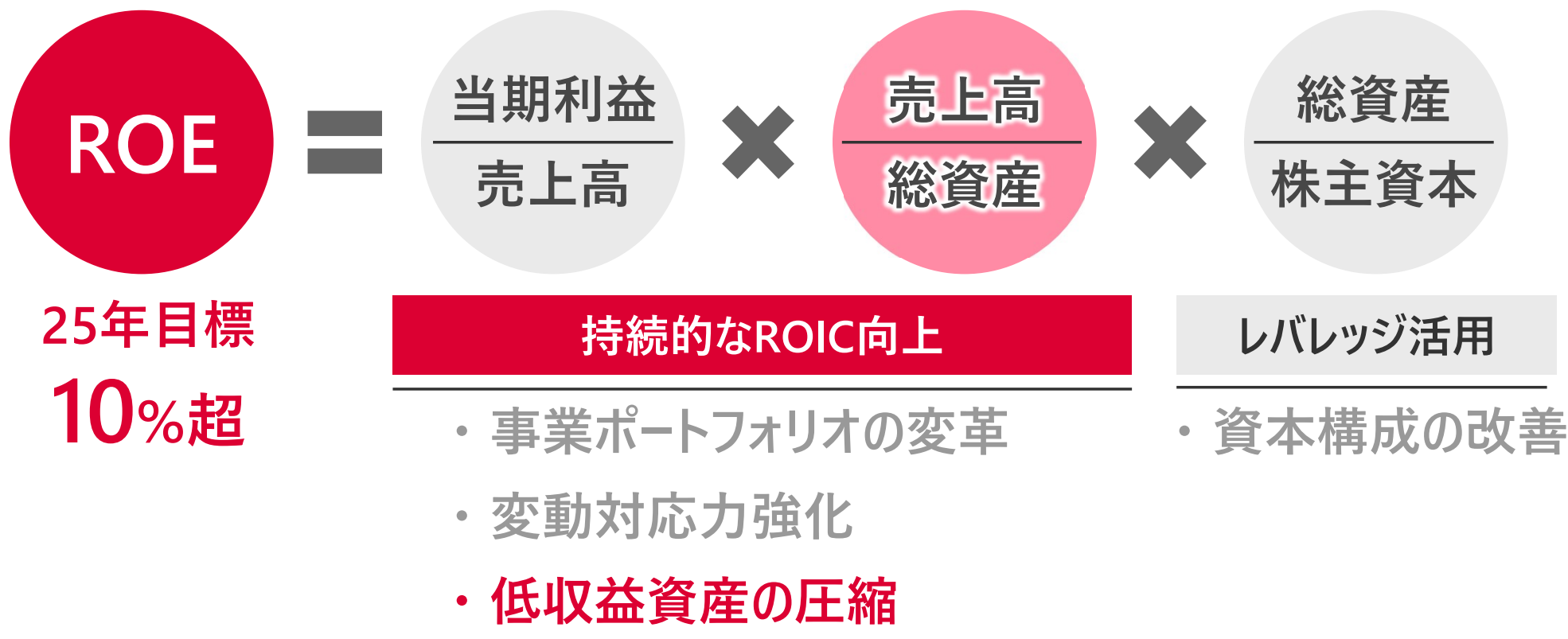
基本方針

外部環境悪化に対する収益改善を、「費用低減」と「価格反映」でやり切る



収益改善をやり切り、業界の仕事の在り方を変革

(2) ROE向上に向けた財務戦略



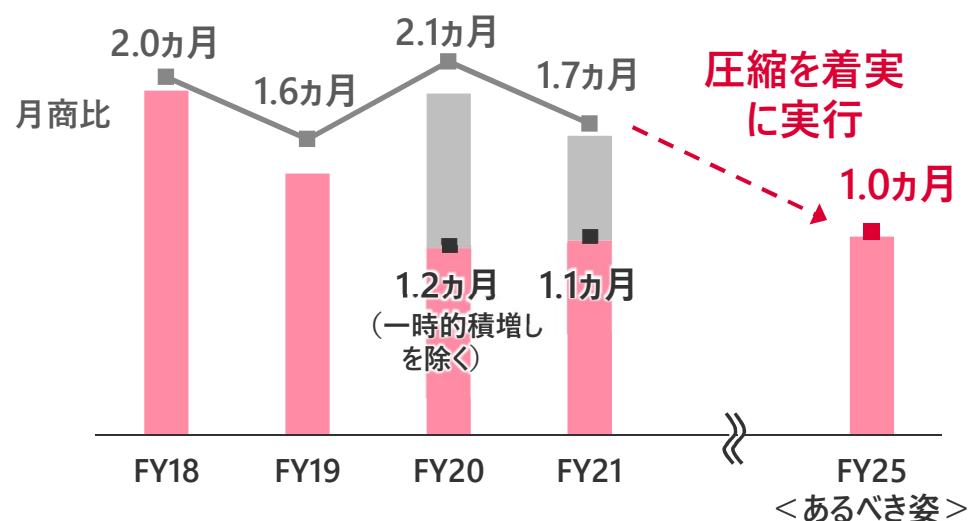
企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

手元資金・政策保有株式

手元資金

目標：月商比**1.0ヵ月**
(前回公表1.1ヵ月を達成し、さらに圧縮)

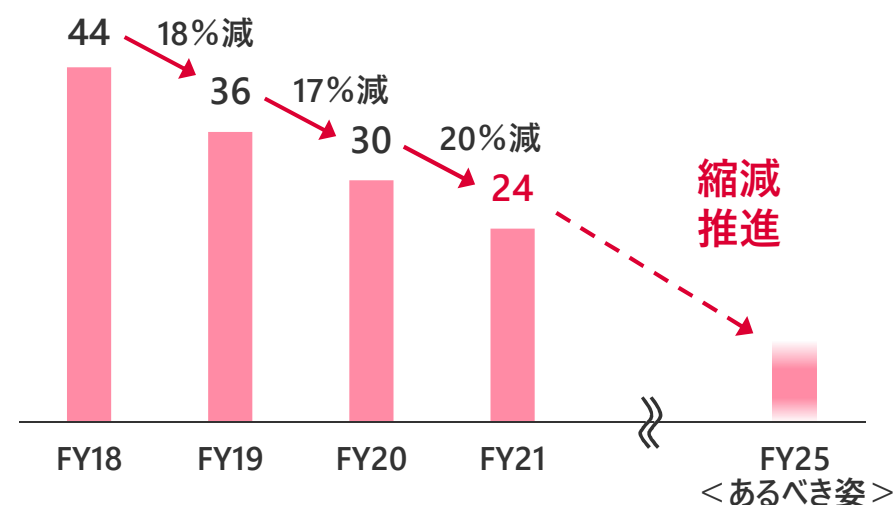
・事業運営に必要な**手元資金の最小化**



政策保有株式

直近3年間で**20銘柄**の売却が完了

・更なる縮減を推進し、キャッシュを創出 (FY21: 546億円)



低収益資産を着実に圧縮し、資産効率を向上

グローバル在庫

基本方針

- サプライチェーン全体での**安定生産に必要な量を確保し、盤石なBCPを構築**
- 外的要因の解消に伴い、**継続的に縮減・適正化** (FY23 : 8,000億円, 月商比1.6ヵ月)

《在庫管理の考え方：層別・目標水準の見極め》

一時在庫

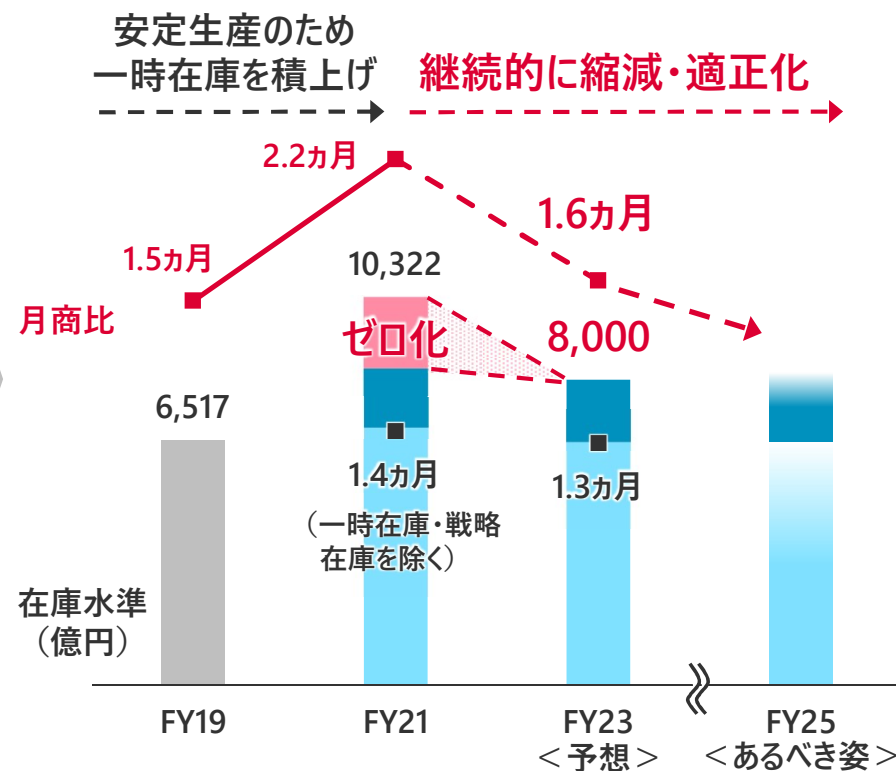
物流混乱などの外的要因へ対応
⇒ 外的要因の解消を速やかに反映し、
ゼロ化

戦略在庫

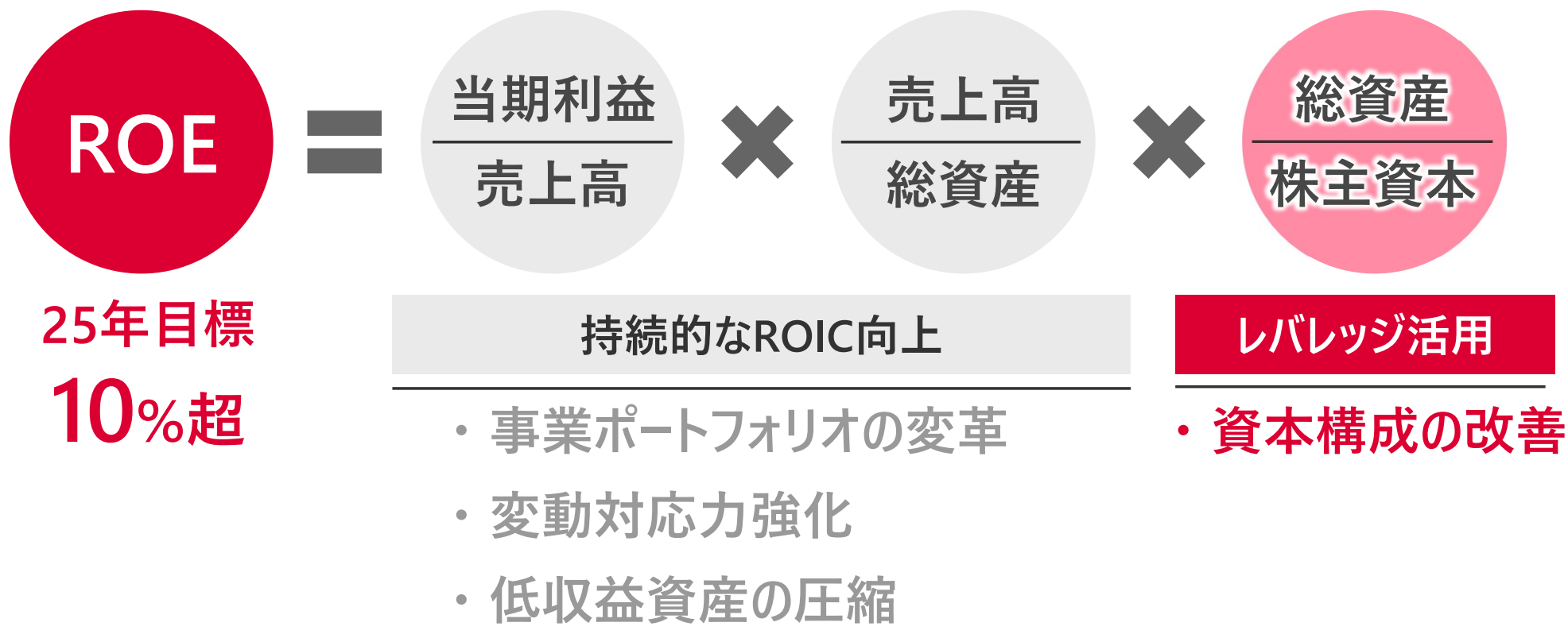
災害リスクや電子部品などの需給逼迫に
備え必要分を**確保**

通常在庫

安定供給への必要分を**保有**



(2) ROE向上に向けた財務戦略



企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

資本構成の改善（財務レバレッジの活用）

基本方針

- 株主資本比率 **50%以上** (FY21 : 57.8%) を目標とし、**効率性と安全性を両立する資本構成へ改善**
- 資本の増加を抑えながら利益を向上させ、**ROEの極大化を図る**

実現手段

取り組みの進捗

借入の活用

- ・1兆円以上の調達余力を活かし、**M&A等の成長投資を実行**
- ・調達基盤を多様化/強化すべく、**継続的に外貨建て社債を発行**

- ・22/9 : 社債及び借入金残高 **1兆円超** (FY20 : 8,500億円)
- ・FY21 : **当社初の米ドル建て債発行**

株主還元

- ・配当水準を **DOE 3.0%から長期安定的に向上**
- ・目指す資本構成・理論株価を踏まえ、**機動的な自己株式取得を強化**

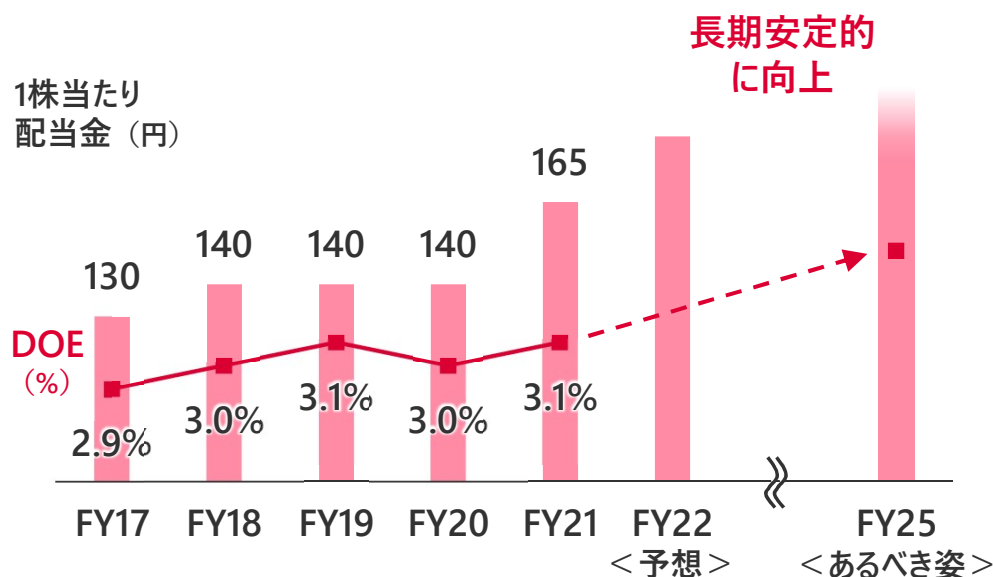
- ・FY21 : **DOE 3.1%(165円/株)** (FY20 : DOE 3.0%、140円/株)
- ・自己株式取得 : **2年連続で1,000億円** 規模 (FY17,18 : 300億円規模、FY19,20 : 実施せず)

*DOE : Dividend on Equity (株主資本配当率)

株主還元政策

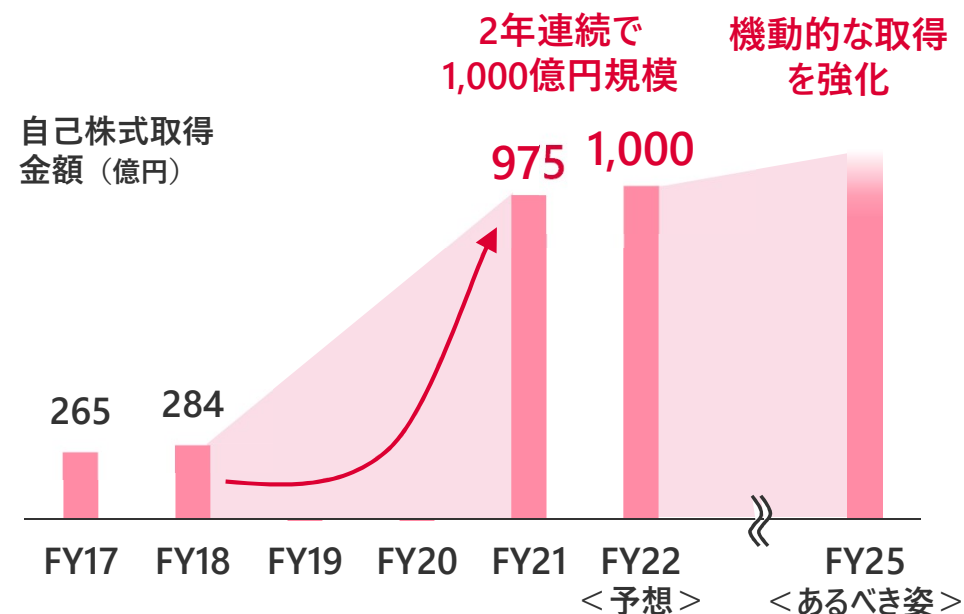
配当

配当水準をDOE 3.0%から
長期安定的に向上



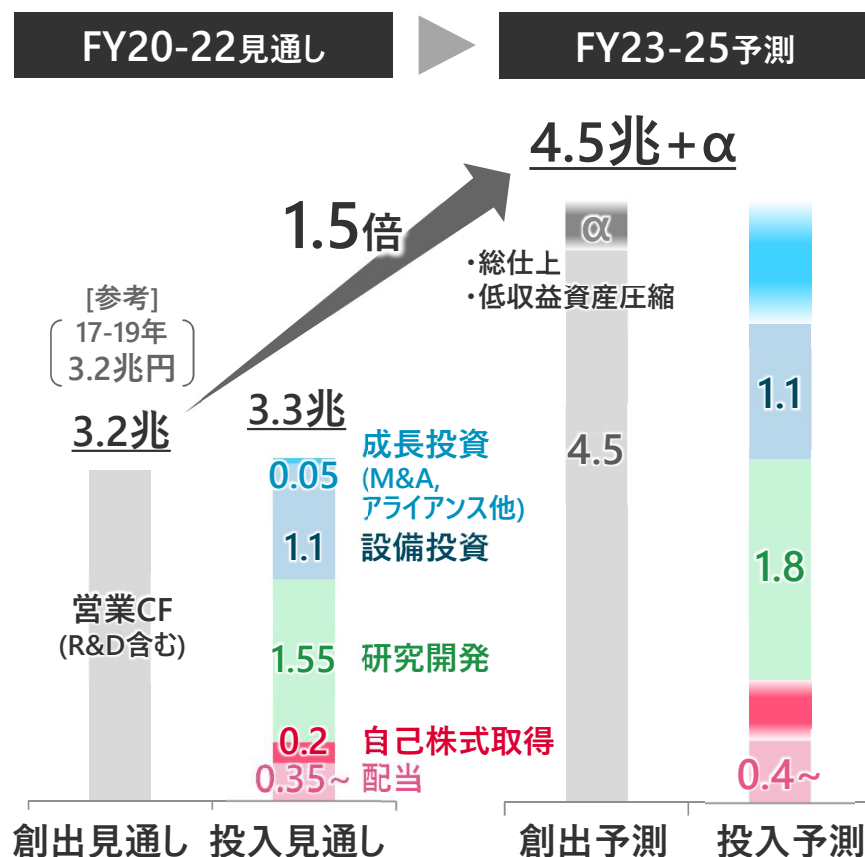
自己株式取得

目指す資本構成・理論株価を踏まえ、
機動的に強化



株主還元 + 株価上昇 > 株主資本コストを意識し、株主還元を強化

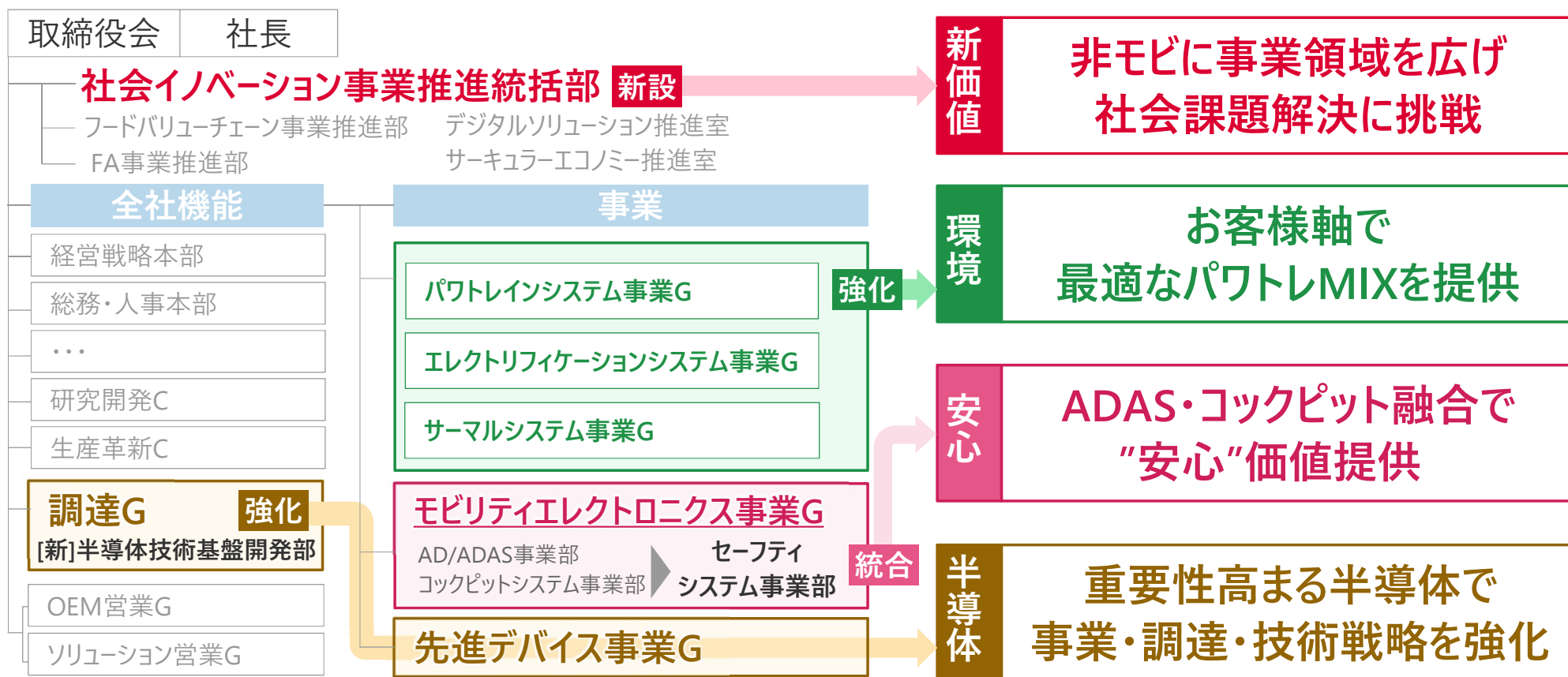
キャッシュ・アロケーション



	FY20-22見通し	FY23-25予測	FY25目標
創出	コロナ禍で体質強化 営業CF 3.2兆	事業PF変革により 収益体質強化	営業利益率 10%
成長投資	大規模な戦略投入を 検討継続	借入を活用した M&A・アライアンス	機動的に 実行
設備投資	内燃は凍結、CASEへ大胆シフト 償却費同等水準での規律ある投入		売上比 6%以下
研究開発	ソフト開発強化と効率化を実現 持続的な競争力強化へ、緩めず投入		売上比 9%以下
株主還元	資本コストを意識し 還元方針刷新	長期安定的に 株主還元強化	DOE 3.0%以上

持続的なROIC向上とレバレッジの活用を通じ、ROEを極大化

戦略を実行する組織体制（2023年1月）



理念に基づく戦略の実現に向け、組織体制を変革

わたしたちは
事業成長を通じて
社会課題の解決に貢献します

DENSO

Crafting the Core